



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA KAROLINA SOARES DA SILVA

**MODELAGEM DE PROCESSO DE NEGÓCIO: A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS
DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EM UM ESCRITÓRIO
CONTÁBIL**

RECIFE

2024

ANA KAROLINA SOARES DA SILVA

**MODELAGEM DE PROCESSO DE NEGÓCIO: A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS
DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EM UM ESCRITÓRIO
CONTÁBIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE,
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Kécia da Silveira Galvão

RECIFE

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Ana Karolina Soares da.

Modelagem de processos de negócio: a aplicação dos conceitos de Business Process Management (BPM) em um escritório contábil. / Ana Karolina Soares da Silva. - Recife, 2024.

48 : il., tab.

Orientador(a): Kécia da Silveira Galvão

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2024.

Inclui referências, apêndices.

1. Business Process Management (BPM). 2. BPM aplicado em escritório contábil. 3. Gestão de processos de negócio. 4. Processos. I. Galvão, Kécia da Silveira. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA KAROLINA SOARES DA SILVA

MODELAGEM DE PROCESSO DE NEGÓCIO: a aplicação dos conceitos de *Business Process Management (BPM)* em um escritório contábil.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal
de Pernambuco – UFPE, como
requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Aprovado em 08 março de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Kecia Da Silveira Galvão (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Aragão Ferreira (Avaliador Externo)
Faculdade Damas

Prof.^a Mariana Patrícia de Lima (Avaliador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Este trabalho aborda a compreensão dos conceitos de Business Process Management (BPM), com objetivo levantar e descrever os fluxos de informação referentes aos principais processos da área de escrituração de um escritório contábil, à luz dos conceitos do BPM. A pesquisa dedutiva foi realizada utilizando o método exploratório e estudo de caso intrínseco, com foco nos procedimentos adotados pela empresa observada, visando a entrega eficiente e de qualidade aos clientes. Para isso, foi aplicada a metodologia BPM. O estudo também abrangeu o mapeamento, modelagem e análise de processos de negócios. Após revisão da base teórica, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o sócio-diretor, gestor contábil e uma colaboradora operacional da entidade. As entrevistas proporcionaram informações sobre o funcionamento atual dos processos efetivos na prestação de serviços pela empresa. A análise dessas informações foi inspirada na análise de conteúdo de Minayo (2001) e os resultados obtidos revelaram ausência de organização e clareza nos processos, o que poderia comprometer a eficiência e a efetividade dos serviços prestados. Com base nesse diagnóstico, desenvolveu-se um mapeamento abrangente e analítico, com sugestões para melhorar a distribuição dos processos, aumentar a qualidade e eficiência, bem como valorizar os serviços oferecidos aos clientes. Após a conclusão do estudo e dos mapeamentos, recomendações foram apresentadas à gestão da empresa, que avaliará a viabilidade do projeto e tomará decisões quanto à sua implementação.

Palavras-chave: BPM. Processos. Modelagem. Escritório. Contábil.

ABSTRACT

This work addresses the understanding of Business Process Management (BPM) concepts, aiming to identify and describe the information flows related to the main processes in the accounting department of an accounting firm, in light of BPM concepts. Deductive research was conducted using exploratory methods and case study, focusing on the procedures adopted by the observed company, aiming for efficient and quality delivery to clients. For this purpose, the BPM methodology was applied. The study also encompassed business process mapping, modeling, and analysis. After reviewing the theoretical framework, a semi-structured interview was conducted with the managing partner, accounting manager, and an operational collaborator of the entity. The interviews provided information about the current functioning of the effective processes in service provision by the company. The analysis of this information was inspired by Minayo's content analysis (2001), and the results revealed a lack of organization and clarity in the processes, which could compromise the efficiency and effectiveness of the services provided. Based on this diagnosis, a comprehensive and analytical mapping was developed, with suggestions to improve process distribution, increase quality and efficiency, as well as enhance the value of services offered to clients. After the completion of the study and mappings, recommendations were presented to the company's management, who will assess the project's feasibility and make decisions regarding its implementation.

Keywords: BPM. Processes. Modeling. Accounting. Office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Uma visão sistêmica do desenvolvimento do BPM.....	12
Figura 2 - Ciclo de Vida do BPM/PDCA.....	15
Figura 3 - Organograma do setor contábil.....	22
Figura 4 - Processo de parametrização do sistema.....	22
Figura 5 - Processo de Cobrança de movimento.....	23
Figura 6 - Processo de registro das movimentações financeiras.....	23
Figura 7 - Processo de registro da importação fiscal.....	24
Figura 8 - Processo de registro da importação da folha de pagamento.....	24
Figura 9 - Processo de verificação e análise das importações.....	25
Figura 10 - Processo de elaboração e entrega das demonstrações.....	26
Figura 11 - Fase TO BE do processo de registro das movimentações financeiras.....	29
Figura 12 - Fase TO BE do processo de registro da importação fiscal.....	29
Figura 13 - Fase TO BE do processo de registro da importação da folha de pagamento.....	30
Figura 14 - Fase TO BE do processo de verificação e análise das importações.....	30
Figura 15 - Fase TO BE do processo de elaboração e entrega das demonstrações.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Objetivos	10
1.1.1. Objetivos gerais	10
1.1.2. Objetivos específicos	10
1.2. Justificativa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Gestão de Processos de Negócios	12
2.1.1. As fases e o desenvolvimento do BPM	13
2.2. Mapeamento e Modelagem de Processos	14
2.3. Análise de Processos de Negócio	17
2.3.1. Ciclo de vida do BPM	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1. A empresa	23
4. ANÁLISE DE DADOS	26
A. Parametrização da empresa no sistema	28
B. Cobrança de movimento	29
C. Registro contábil	30
D. Verificação e análise	34
E. Elaboração e entrega das demonstrações	35
4.1. Avaliação crítica dos Processos	36
4.2. Aplicação do BPM e Modelagem TO-BE	37
A. To-Be Parametrização do sistema	37
B. To-Be Cobrança de movimento	38
C. To-Be Registro Contábil	39
D. To-Be Verificação e análise	40
E. To-Be Elaboração e entrega das demonstrações	41
5. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA	47

1. INTRODUÇÃO

Como ciência social, a contabilidade é influenciada diretamente por aspectos econômicos e globais, tornando-se uma atividade essencial para a saúde das empresas e do sistema financeiro de mercado (Feitosa, 2001).

De acordo com o Painel do Mapa das Empresas no Brasil, desenvolvido pelo governo federal (RFB, 2023), até o mês de Junho de 2023 foram apurados um total de aproximadamente 300 mil novas empresas de diversas atividades econômicas e regimes tributários que pressupõem, pela alta burocracia do país, a necessidade de assessoria contábil.

Diante do aumento de novas empresas surge também uma maior demanda dentro dos escritórios de contabilidade, como a triagem e cadastro de clientes, montagem e análises de relatórios, a integração operacional das informações coletadas, e diversas outras atividades que fazem parte da rotina contábil. Todas essas etapas podem ser classificadas como um conjunto de processos (Laneri, 2022).

Desde a Revolução Industrial e os acontecimentos que mudaram o modo de produção das empresas, a busca pela melhoria de resultados tem aumentado a cada tecnologia e inovação descobertas (Capote, 2013). Por meio da gestão de processos as organizações buscam eliminar as falhas nas etapas de produção, evitar o retrabalho e agregar valor ao produto/serviço, com foco na experiência do cliente (Hatae, 2021).

Segundo Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.” Ou seja, um grupo de atividades articuladas de forma lógica que empregam os recursos da entidade para a geração de resultados definidos, com o intuito de apoiar seus objetivos.

Paim *et al.* (2009) destaca a relevância do registro dos processos no gerenciamento, ao indicar que a maior motivação para incluir a gestão por processos seja sua capacidade de contribuir e superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho, que se baseava na divisão de funções e concentração na especialização do processo. Tal setorização tornava a empresa dependente de um colaborador específico para a realização de uma tarefa, o que gera atraso na entrega do produto final ao cliente pois, na sua ausência, as demandas não eram atendidas.

Não é raro encontrar organizações que ainda trabalham com o modelo de concentração de funções, sem o conhecimento mínimo geral das atividades de cada setor (Gonçalves,

2000). Segundo o mesmo autor, a competição agressiva, promovida pela ação das organizações em conquistar o mercado consumidor, demanda que as empresas estejam preparadas para agir com flexibilidade e rapidez nos seus processos para gerar resultados sólidos e escaláveis.

Inserido nesse cenário, Davenport (1994) detalha que as entidades com melhor gerenciamento de processos oferecem melhores produtos ou serviços. Dessa forma, torna-se uma necessidade inerente às organizações reavaliar seus processos e adaptá-los às referências que o mercado exige a níveis de concorrência (Antunes, 2006). Para Gonçalves (2000), quando as empresas reconhecem a importância de gerir seus negócios a partir da estruturação de processos, evidencia-se a precisão de um estudo mais elaborado sobre o Gerenciamento de Processos de Negócios, tradução do inglês *Business Process Management* (BPM).

Considerando ser fundamental reavaliar os processos existentes, é necessário também evidenciar a importância da documentação de tal estrutura. Visando ter fácil acesso às informações, explorar com assertividade a experiência acumulada pela organização e melhorar o processo de aprendizagem, Khun e Abecker (1997) corroboram para a Gestão de Informação com o termo Memória Organizacional para representar o conhecimento como um ativo estratégico indispensável para uma tomada de decisão objetiva.

No contexto de BPM o processo de negócio encontra sua finalidade ao atingir os objetivos de apoiar/gerenciar outros processos e gerar valor para os clientes/usuários da informação. A partir de ferramentas como o mapeamento, modelagem e notação de processos (*Business Process Model Notation*, BPMN), os analistas de negócio conseguem descrever o estado atual dos processos organizacionais (AS-IS) e ter uma melhor compreensão da empresa e sua diversidade, para que, com esse subsídio de informações possa propor (TO-BE) melhorias na estrutura de processos da empresa (ABPMP, 2013).

Considerando a relevância da gestão de processos de negócios, seu potencial para gerar resultados para as organizações e a relevância dos processos para alcançar esses resultados, o presente trabalho busca explorar e entender: Como a adoção e implementação do BPM afeta a eficiência operacional e a qualidade do serviço prestado a mercados/comércios, onde a movimentação é muito intensa, em relação ao setor de escrituração de uma empresa contábil de pequeno porte situado na região metropolitana Recife-PE?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivos gerais

Levantar e descrever os fluxos de informação referentes aos principais processos da área de escrituração de um escritório contábil, à luz dos conceitos do BPM.

1.1.2. Objetivos específicos

- Acessar os conceitos inerentes a prática do BPM e adaptá-los a um escritório de contabilidade;
- Desenhar os mapas de processos em um escritório de contabilidade;
- Analisar os mapas dos processos e desenvolver críticas de gestão, a partir da metodologia BPM.

1.2. Justificativa

Em uma pesquisa realizada pela Euax, Almeida (2018) expõe que 89% dos empresários entrevistados reconhecem que o propósito primário da Gestão de Processos nas empresas é elevar a performance do negócio. Em contrapartida, na mesma pesquisa, 25% afirmam que não utilizam ferramentas para estabelecer padrões de operação que permitam mensurar a produtividade do negócio. Ou seja, mesmo conhecendo as vantagens que a gestão de processos trás, muitas empresas ainda não estão preparadas para implementar tal melhoria, seja por falta de conhecimento ou pela cultura engessada cultivada pelos gestores e diretores.

Também é notória a evolução que os escritórios vivenciam atualmente em relação à migração expressiva do ambiente tradicional para o digital. Para Schwab (2016), essa migração se relaciona diretamente com um conjunto formado pela percepção dos processos internos gerais e a utilização de tecnologia para automação de atividades mais operacionais. Segundo Oliveira e Malinowski (2017), a contribuição da tecnologia mostra-se fundamental ao proporcionar mais eficiência, exatidão e segurança às operações de registro e futuros relatórios gerenciais utilizados na tomada de decisão.

Mesmo sendo um tema atual e relevante para melhor funcionalidade de um escritório de contabilidade, em uma breve pesquisa realizada no Google Scholar foram encontrados cinco estudos com a temática voltada à Gestão de Processos envolvidos em escritórios de contabilidade dos autores Medeiros (2022), Bezerra (2019), Marcolin (2019), Sganzela (2013) e Moraes (2022), o que se revela pouco em relação à quantidade de escritórios ativos no

Brasil, sendo este fato um forte motivador da realização da pesquisa.

Dessa forma, a escolha do tema como objeto de estudo justifica-se por ser um tema atual, pouco discutido e revelador ao estudar de forma específica os processos realizados no setor de escrituração contábil, onde o grande volume de informações de uma empresa são registrados e transformados em relatórios de análises fundamentais para tomadas de decisões. O tema também foi motivado pela vivência de trabalho da autora em um escritório contábil, que ao observar de forma direta no ambiente e vivenciar a influência negativa causada pela ausência de processos internos na organização, despertou interesse em buscar conteúdo na literatura, onde foram encontrados poucas pesquisas.

A partir deste estudo também foi possível identificar como as atividades comuns na contabilidade exigem um processo estruturado para serem realizadas de forma eficaz e segura. Esta seleção irá possibilitar contribuições futuras para a bibliografia de Gerenciamento de Processos de Negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Processos de Negócios

De acordo com Melão e Pidd (2000), existe uma dificuldade ao desenvolver interpretações válidas, teóricas ou práticas, sobre gerenciar processos sem antes ter noção do que são eles.

Segundo Davenport (1994), o processo é entendido como um conjunto de atividades situadas no tempo e no espaço, com início e término definidos, entradas e saídas, com o objetivo de entregar um produto ou serviço para o mercado ou cliente final. Ou seja, o processo é o resultado da execução de uma sequência de tarefas.

De acordo com Gonçalves (2000), grande parte dos processos organizacionais das empresas não são rapidamente reconhecidos por serem pouco visíveis. O alto volume de informações geradas e inacabadas são conduzidas pela rede informatizada, o que dificulta a observação da realização do trabalho. Analisar cada etapa das atividades implica na identificação das múltiplas dimensões desses processos como seu volume, sequência, duração de cada ciclo, dados relacionados e as pessoas envolvidas. Dispor esses pontos de forma hierárquica é fundamental para identificar os processos essenciais da organização.

Nesse cenário, Paim *et al.* (2009), discorre que a hierarquização dos processos acontece através da divisão entre subprocessos, atividades e tarefas. Sendo o subprocesso produto da complexidade de um macroprocesso, ou processo principal. Este é composto por um número de atividades específicas, da mesma área ou não. Então, cada atividade é formada por tarefas que apontam como o trabalho deve ser realizado, com o objetivo de melhorar o entendimento e gerenciamento de cada etapa trabalhada.

Projetar organizações à luz dos conceitos de processos não é um acontecimento novo, sendo este já explorado há décadas, inicialmente com a Revolução Industrial e que futuramente viria a ser base para a implantação da gestão de processos de negócio.

A ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals*, traduzido como Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios, define o BPM como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar,

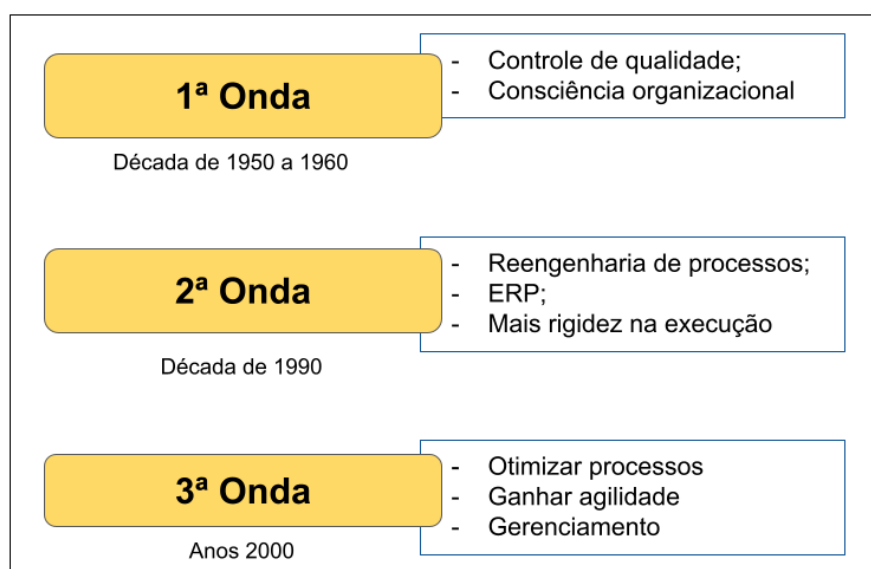
gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p. 40).

Enquanto abordagem de gerenciamento, é muito comum que esse conceito seja confundido com uma prescrição de estrutura de trabalho ou metodologia que utiliza conjuntos de ferramentas. Diferente disso, Capote (2013) explica o BPM como uma orientação e auxílio no estabelecimento de princípios e práticas que permitem as organizações se tornarem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos.

2.1.1. As fases e o desenvolvimento do BPM

Em termos de visão sistêmica, pode-se dizer que o movimento BPM passou por três grandes ondas que permitiram seu desenvolvimento e melhoria de conceitos relacionados à gestão e a forma como eles eram gerenciados dentro das organizações.

Figura 1 - Uma visão sistêmica do desenvolvimento do BPM



Adaptado de: Capote (2013).

A primeira onda, esboçada na teoria de gerenciamento de Taylor, sugeriu que os processos estavam subentendidos nas práticas de trabalho e no controle total da qualidade. Dentre eles, o princípio mais destacado é a importância do desenvolvimento de uma consciência organizacional comum nos processos de produção, que envolve fatores internos e externos de controle organizacional (Smith; Finger, 2003).

Esse modelo se mostrou limitante diante das realidades atuais, onde existe a alta rotatividade operacional e demanda mais agilidade, integração e flexibilidade, condições

importantes para ações de manutenção e melhoria do desempenho organizacional (Paim et al. 2009).

Os acontecimentos da década de 90 compuseram a segunda onda de gestão, a Reengenharia de Processos de Negócio. Suas principais características foram em relação a implantação de softwares como ERP, variedade de recursos disponíveis e mais rigidez na execução dos processos. Esta abordagem foi bastante usada no mundo corporativo, sendo aplicada de forma radical, tendo como princípio o realinhamento total dos processos organizacionais. Para Capote (2013), tal aplicação é considerada um grande risco para a entidade, pois não levava em consideração a análise da situação atual da empresa e assumia que o principal fator limitante do desempenho das organizações era apenas ineficiência de seus processos.

Após quase cinco décadas de implantação e adaptações, para Smith e Finger (2003), a terceira onda sintetiza a extensão e adição de novas técnicas, com o objetivo de facilitar o entendimento dos usuários que irão projetar e utilizar as informações. A partir dos anos 2000, o mundo da gestão ganha uma nova visão no que diz respeito aos conceitos desenvolvidos, que na década passada tinham sido banalizados pelo mau uso. Esta nova fase permitiu que as empresas e os colaboradores pudessem criar e otimizar novos processos, tornando-os mais ágeis, ricos em detalhes e aplicáveis.

2.2. Mapeamento e Modelagem de Processos

Para que exista realmente um processo estruturado, as tarefas executadas dentro da organização devem respeitar uma ordem lógica com a finalidade de gerar valor para os clientes. Segundo Melão e Pidd (2000), esse objetivo pode ser alcançado através de melhores práticas em relação a redução de custos e medição do tempo de execução das tarefas, isso pode ser exemplificado com a automação de atividades manuais, a padronização de importações entre sistemas, ao estabelecer uma forma de comunicação assertiva com os clientes, reduzir a utilização de papel e o recebimento de documentação física, etc.

Faz sentido que práticas como as citadas acima sejam implantadas a partir de uma minuciosa análise e observação da execução das atividades, que podem ser realizadas de forma diferente a depender do seu executor. Por meio do mapeamento de processos é que a empresa consegue maximizar seu desempenho e atingir seus objetivos a longo prazo visando diminuir a incidência de erros nos processos (Capote, 2013).

Para Kipper *et al.* (2011), mapear um processo é entender, desenhar, observar e registrar continuamente como as atividades são executadas e como suas peculiaridades podem interferir na forma como ela é realizada. De acordo com ele, esse registro deve ser criado de forma simples, clara e padronizada.

Segundo Harrington (1993), para mapear um processo é necessário ter o entendimento de sua estrutura hierárquica, que perpassa por basicamente cinco níveis: o macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefas.

O macroprocesso representa uma visão abrangente dos processos organizacionais, englobando múltiplos departamentos e funções que desempenham um papel fundamental no funcionamento da empresa. Já o processo é composto por uma série de atividades complexas, relacionadas e que incluem subprocessos. Têm o objetivo de agregar valor ao produto final e gerar resultados à organização. Normalmente são atividades cotidianas com ordem lógica, com início e fim (ABPMP, 2013).

Baldam *et al.* (2014) complementa que os subprocessos são conjuntos de atividades específicas e distintas que compõem o processo principal. De forma mais específica, as atividades são ações de menor complexidade e com objetivos bem definidos. São rotineiras e podem ser de natureza administrativa ou técnica. Por fim, as tarefas estão diretamente relacionadas à execução do trabalho diário, envolvendo o cumprimento de metas, prazos e outras atividades operacionais. Elas são realizadas como parte dos serviços que visam atender às necessidades dos processos.

Sendo o mapeamento de processo uma ferramenta gerencial e de comunicação interna, ele tem a capacidade de proporcionar melhoria nos processos existentes e dar subsídio para a exclusão, criação, implantação ou aperfeiçoamento de processos organizacionais existentes (ABPMP, 2013).

Segundo Fingar (2003), a modelagem de processos é vista como uma forma eficaz de observar e comunicar processos de negócio mais complexos, com o objetivo de ajudar as entidades a entender melhor a funcionalidade de seus processos e onde podem ser aprimorados.

De acordo com Baldam *et al.* (2014), o propósito da modelagem é criar uma representação visível do processo de forma detalhada e específica acessando habilidades técnicas como a compreensão, comunicação e gerenciamento do processo, de forma a prover uma perspectiva total ou parcial dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

Acerca da modelagem, o ABPMP (2013, p. 72) define que:

Um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos. Possuem ampla gama de aplicações nos ambientes de negócio, incluindo: organização (estruturação), descoberta (aprendizagem), previsão (estimativas), medição (quantificação), explicação (ensino, demonstração), verificação (validação) e controle (restrições, objetivos). Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada. Um modelo de processos de negócio completo normalmente representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos.

Um modelo é basicamente produzido por ícones que representam as atividades da entidade, eventos, e decisões, podendo conter ilustrações sobre os elementos do processo, sua relação entre os ícones e com o ambiente e seu comportamento (ABPMP, 2013). Todos esses elementos podem ser representados de três principais formas: como diagrama, mapa ou modelo de processos.

Utilizados amplamente no cenário de gestão, os termos diagrama, mapa e modelo de processos são conceituados de forma ambígua, mas suas definições são especificamente diferentes. Enquanto o diagrama e o mapa tem notação parecida, apresentam menos detalhes, utilizam estruturas comuns de arquivamento, retratam um momento específico da realidade organizacional e tem baixa precisão; o modelo de processos tem um sistema padronizado de notações, é assertivo, mais detalhado e objetivo, tendo a possibilidade de evoluir e projetar o futuro, assumindo que pode representar de forma mais complexa cada etapa dos processos existentes dentro da empresa (ABPMP, 2013).

Segundo Capote (2013), a modelagem é a fase mais expressiva do processo, pois ilustra a situação da organização e documenta os futuros passos que serão dados em relação à forma como os processos estão sendo realizados.

Para dar início à modelagem de processos dentro da empresa, é necessário primeiramente identificar o tipo de notação gráfica que será utilizada no processo, a partir da situação em que a organização se encontra. De acordo com o ABPMP (2013), a notação do processo é a representação gráfica de tarefas, atividades, papéis e fluxo de trabalho que especificam entradas e saídas de informação, recursos consumidos e os eventos próprios de cada setor.

Segundo Baldam *et al.* (2014) dentre as principais ferramentas existentes, a notação *BPMN (Business Process Model and Notation)* é muito difundida por apresentar um conjunto robusto de símbolos para modelagem e ser visualmente compreensível ao dividir de forma

paralela o andamento dos processos, além de ser versátil e adaptável às diversas realidades empresariais.

White (2004) define que o BPMN é elaborado a partir de elementos gráficos, que representam processos, fluxos, atividades e pontos de decisão, dividindo-os em grupos:

- **objeto de fluxo:** são responsáveis por definir e representar a etapa do processo. Podem ser divididos em eventos (início, meio ou fim), atividades/tarefas e tomadas de decisões;
- **objetos de conexão:** evidenciam a ordem, fluxo e vinculação de informações ao decorrer da modelagem;
- **raias da piscina:** representam as áreas dentro da organização e são responsáveis por organizar as atividades do processo e seu detalhamento e
- **artefatos:** elementos gráficos que agregam informações úteis sobre alguma tarefa relevante ao processo.

Segundo White (2004), os objetos de fluxo podem ser detalhados como:

- **Eventos:** ilustrado como um círculo, pode representar um fato ocorrido no curso do processo. Alguns muito utilizados são: início, intermédio ou fim do processo;
- **Atividade:** ilustrada como um retângulo de pontas arredondadas, pode ser utilizado para representar tarefas ou subprocessos executados pela organização;
- **Gateway (Ponto de decisão):** ilustrado por um losango, pode ser utilizado para representar divergências e convergências críticas no fluxo.

2.3. Análise de Processos de Negócio

Segundo a ABPMP (2013, p.21) “Análise de processos envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados”. Ele ainda expõe que o primeiro passo para definir ou adaptar um processo advém de duas importantes atividades: a modelagem do estado atual dos processos (*As Is*) e a otimização do estado desejado do processo (*To Be*).

Detalhar a situação atual do processo faz parte da primeira fase de análise. Nesse estágio, o *As-Is* auxilia na identificação e compreensão de diversos tipos de processos de negócio, que podem ser processos primários, processos de suporte ou processos de gerenciamento. Os participantes-chave são os usuários que estão diretamente envolvidos na execução cotidiana do processo, sendo uma abordagem recomendada solicitar que os

responsáveis descrevam como o processo é executado ou realizem um questionário para coletar informações relevantes.

A segunda fase representa a visão dos futuros processos da empresa, demonstrando a forma ideal de realizá-los. Também conhecido como o desenho de processos, o *To-Be* tem como objetivo propor melhorias nos processos da empresa com base nas observações feitas durante a fase *As-Is*. A principal meta do *To-Be* é criar condições concretas para a transformação dos processos, resultando em uma melhoria na competitividade da empresa.

De acordo com Baldam *et al.* (2014), atualmente usa-se como ferramenta de análise as técnicas de modelagem e simulações para criar um cenário da organização que será estudada e os fatores que influenciam de forma direta ou indireta na realização de suas atividades.

A ABPMP (2013) reconhece a análise de processos como o marco inicial para as organizações identificarem como o trabalho é de fato realizado em cada setor. A falta de padronização e conhecimento das etapas incentivam a maioria dos gestores a criarem regras pouco funcionais para trabalhos manuais, refletindo a incapacidade de executar a mesma tarefa da mesma forma mais de uma vez.

É comum que com a variedade de tecnologias, estratégias de mercado e alterações nas regulamentações, um processo mude rapidamente, tornando suas etapas insuficientes para a realização de uma atividade. Baldam *et al.* (2014) relaciona essa variedade de tecnologias e a constante melhoria de processos ao expor que realizar a análise de processos permite entender as mudanças regulatórias e administrar o risco, controlar custos e minimizar o impacto no negócio

2.3.1. **Ciclo de vida do BPM**

Segundo Hooper (2003), simultaneamente, a filosofia do BPM dialoga entre processos e pessoas, determinando que um dos principais pontos para o sucesso da estrutura se dá pelo esforço organizacional de análise e melhoria contínua das atividades realizadas na instituição. Ele relata que seus princípios básicos abordam o mapeamento e documentação das etapas do processo, foco no resultado e na experiência dos clientes, a preparação para a mudança de cultura da organização e a análise de desempenho de cada etapa.

Para Khan (2004) o BPM é a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida, com propósito de lhes agregar valor. Complementa o ABPMP (2013) ao mencionar que tal processo exige um ciclo de avaliação

de retorno para garantir que os processos de negócio estejam ordenados com a estratégia da organização e focado no usuário da informação.

De acordo com Baldam *et al.* (2014), existem diversos modelos para orientar a implantação do gerenciamento do processo de negócios, levando em consideração a adaptação à realidade de cada organização e que seria impossível criar um padrão que atendesse a grande parte das empresas, devido às suas peculiaridades.

A vasta literatura que aborda o assunto de ciclos baseia-se no primeiro modelo, desenvolvido por Walter Shewart na década de 20 e aprimorado por Deming nos anos 50, conhecido como o Ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*), traduzido para o português “Planejar, Fazer, Verificar e Agir”. Este é uma referência como ferramenta de gestão de qualidade e para melhoria de processos, pela sua simplicidade e aplicabilidade a diversas situações de trabalho (DEMING, 1951). No Quadro 1 apresenta-se um detalhamento das etapas contidas no Ciclo PDCA, que conduzem os estudos da resolução de problemas relacionados ao controle e melhoria contínua de processos.

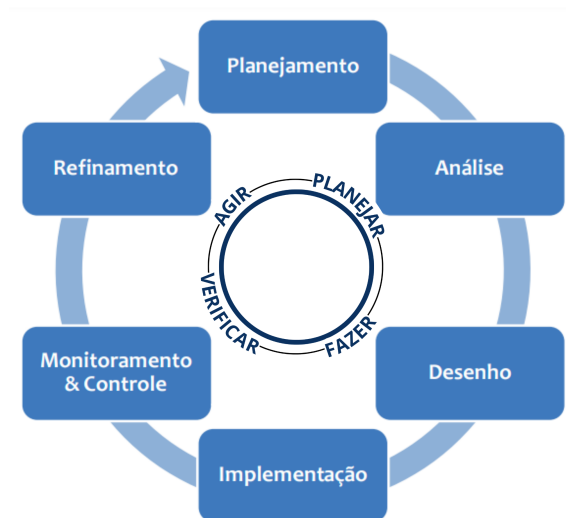
Quadro 1 - Detalhamento do Ciclo PDCA

Fase	Detalhamento
Planejar	Tem como objetivo alinhar o contexto de processos de negócios de forma estratégica dentro da organização e assegurar a compreensão do escopo de cada atividade. Um planejamento bem elaborado detalha quando, onde, por quem e como o trabalho será realizado.
Fazer	Tem o objetivo de implementar o processo planejado. Pode assumir a responsabilidade de reestruturar áreas funcionais, desenvolver materiais de suporte operacional, criar mecanismos de monitoramento de desempenho de processos e implantar mudanças na automação de fluxo de trabalho.
Verificar	Seu objetivo no ciclo é medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho planejado em relação a tempo, custo, capacidade e qualidade.
Agir	A partir das métricas apuradas, essa fase propõe ações para manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado de forma contínua para atender as metas ao longo do tempo. Deve considerar as observações da fase Verificar e priorizar os requisitos que precisam ser ajustados na próxima fase Planejar.

Fonte: Adaptado de ABPMP BPM CBOK 2013

O *PDCA* pode ser compreendido como base para a criação do BPM, sendo este composto por 6 etapas: Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento & Controle e Refinamento (ABPMP, 2013).

Figura 2 - Ciclo de Vida do BPM/PDCA



Fonte: Adaptado de ABPMP BPM CBOK 2013

A Figura 2 apresenta de forma sintetizada a relação que existe entre o Ciclo PDCA e o Ciclo de vida do BPM. Com as etapas divididas em 6 partes, podemos comparar os 4 passos do PDCA com os 4 momentos do BPM, descritos abaixo:

- **Momento 1, Planejamento:** proporciona que o planejamento entre empresa e as equipes que irão auxiliar na elaboração desses processos tenha um caráter sólido e objetivo, a fim de que seja possível identificar de forma tangível a realidade (AS-IS) a partir da análise do contexto organizacional da empresa;
- **Momento 2, Elaboração:** com as informações coletadas no 1º momento é possível elaborar um desenho da situação atual da empresa. A partir da notação BPMN é possível detalhar as atividades pertinentes ao processo estudado, permitindo que o mesmo seja implantado de forma ordenada e consciente;
- **Momento 3, Monitoramento:** momento dedicado à verificação da funcionalidade do desenho, se o processo está sendo realizado corretamente e se traz resultados relevantes.
- **Momento 4, Melhoria contínua:** caso o desenho realizado não tenha atingido o objetivo de melhorar o processo, com o refinamento as métricas são apuradas e o processo passa por uma melhoria para o desenvolvimento de futuras recomendações (TO-BE).

Esta síntese fornece uma base para que o estudo sobre os processos organizacionais e suas

aplicações sejam construídos de forma sólida e verídica, ao levar em consideração as realidades de cada empresa. Segundo a ABPMP (2013), o ponto de partida do ciclo inclui o mapeamento de processos, onde serão identificadas e documentadas as atividades, interações entre os participantes, entradas e saídas de cada processo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo principal, este estudo é caracterizado como dedutivo, haja vista que foram revisados diversos materiais que abordam os conceitos de BPM para chegar em uma conclusão geral sobre o tema. Sobre os meios pode ser identificado como uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, utilizando um estudo de caso e realizando análise qualitativa (Denzim; Lincoln, 2006).

Enquadra-se como pesquisa aplicada pois tem como objetivo gerar novos conhecimentos por meio de uma prática executada para a solução de um problema específico (Thiollent, 2009): modelar o processo de negócio do setor de escrituração em uma empresa contábil.

Sendo o objeto de estudo uma empresa de contabilidade, a metodologia caracteriza-se como estudo de caso intrínseco, ao examinar uma única organização com o objetivo de criar uma visão geral sobre a estrutura dos processos internos do setor de escrituração em um escritório. Segundo Yin (2001), mostra-se também revelador, uma vez que poucos pesquisadores tiveram a oportunidade de investigar esse caso, mesmo sendo facilmente encontrado nos escritórios contábeis brasileiros.

Em relação aos objetivos, a pesquisa tem estrutura exploratória-descritiva, uma vez que possui embasamento teórico, observação do ambiente onde ocorre o problema, levantamento bibliográfico e análise de resultados (Thiollent, 2009).

Para realizar o mapeamento e modelagem dos processos foi utilizada a metodologia BPM que, segundo Recker *et al.* (2006), destaca-se por evidenciar cada processo de forma complexa e integral, permitindo a identificação das pessoas envolvidas e os recursos utilizados na modelagem.

O sistema escolhido para o alinhamento do desenho dos processos foi o software Bizagi Modeler devido a interatividade, usabilidade e a fácil compreensão do sistema. Foi desenvolvido pela empresa BIZAGI com o propósito de permitir a modelagem descritiva, analítica e de execução de processos de negócios, seguindo a notação BPMN e aderindo aos princípios da disciplina de BPM. O programa relaciona muito bem os conceitos essenciais de BPM, os elementos básicos e conceitos da notação BPMN para modelagem permitindo o aprendizado constante de quem utiliza.

Os dados utilizados na pesquisa foram embasados nas informações coletadas por meio de entrevistas com o sócio-diretor, o gestor do setor contábil e um colaborador direto para

compreensão da divisão de tarefas, funcionamento dos processos internos, tratativa com o cliente e entrega das declarações contábeis elaboradas ao longo do exercício da empresa.

A entrevista foi semiestruturada pelo roteiro presente no Apêndice A do trabalho e ocorreu no período de dois meses e meio, iniciada em março e concluída na metade de abril do ano de 2023. O material foi coletado a partir de três entrevistas não gravadas, onde foram documentadas aproximadamente seis páginas. Tal pesquisa procurou identificar quais eram os setores envolvidos, quem eram os colaboradores que participaram indireta ou diretamente, onde e como o processo seria iniciado e terminado, acerca do prazo médio de cada etapa da atividade e o tempo de retorno entre a solicitação de um cliente e a entrega dos resultados.

Através da observação participante, que segundo Minayo (1992) “se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos” e análise dos dados coletados nas entrevistas, foram feitas planilhas para organizar a identificação das atividades realizadas e as informações sobre o início e término do macroprocesso foram organizadas em um fluxograma estabelecendo o cronograma de acontecimentos, que permitiu a percepção da falha nos prazos de entrega das demonstrações. Dessa forma, com a organização das informações e o auxílio de cada colaborador os processos foram mapeados e desenhados de acordo com as informações descritas por eles

Após o término do mapeamento, utilizou-se a metodologia BPM para análise da situação atual dos processos organizacionais. O produto dessa análise serviu de base para avaliar e identificar alguns pontos de melhoria na estrutura de processos da empresa, com o objetivo de agregar valor à empresa. Utilizou-se também a notação BPMN (Business Process and Notation), que permitiu uma melhor percepção de como a empresa vinha trabalhando seus processos.

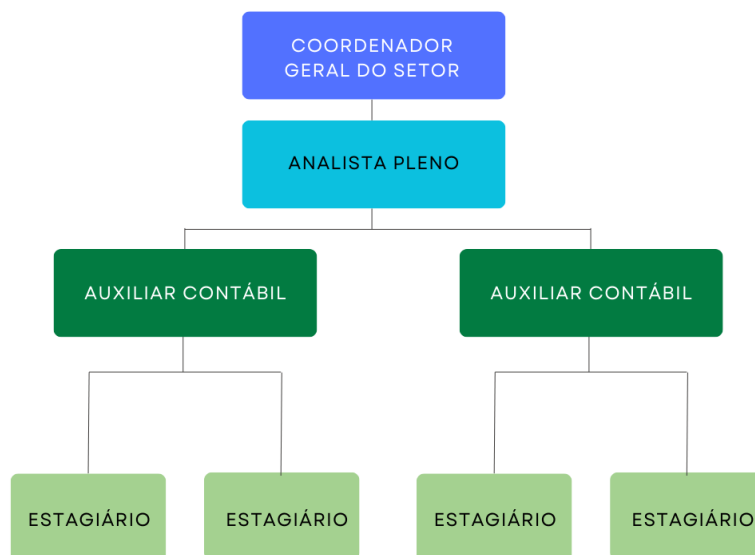
3.1. A empresa

O escritório contábil analisado neste trabalho está situado no bairro de Boa Viagem, Recife-PE. Fundada em um meio familiar, a empresa tem um histórico de mais de 10 anos no mercado, tendo em sua carteira aproximadamente 350 clientes que trabalham com diversos ramos como prestação de serviços, comércio, operações imobiliárias e agropecuária. Atualmente divide seus setores em Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal (DP), Legalização e o setor interno Administrativo/Recursos Humanos (RH).

Cada setor conta com aproximadamente 8 funcionários, e a forma hierárquica é de um coordenador e um analista pleno por setor, ilustrada na Figura 3. Os outros componentes da

equipe são formados por auxiliares e estagiários.

Figura 3 - Organograma da hierarquia no setor contábil



Fonte: Elaboração própria (2023)

Isto posto vale destacar relevantes questões que afetam as operações da empresa e estão relacionados ao controle de processos como a ampliação do número de clientes, mudança na legislação tributária e rotatividade de funcionários. Sobre os primeiros pontos, nos últimos três anos, o aumento do fluxo de novas entidades e alterações de regime tributário gerou certa complexidade em acompanhar e monitorar processos internos de comunicação, integração e validação de informações.

Quanto à rotatividade dos funcionários, foi relatado pela gestão da empresa que o índice passa de 15% por ano, considerada relevante para um escritório de pequeno porte. Essa rotatividade dificulta a criação e estruturação de processos na organização, pois a equipe está sempre em constante mudança, dificultando o processo de aprendizagem das atividades.

Ademais, vale destacar também que, segundo o sócio, pelo caráter tradicional da forma operacional da empresa e devido ao desconhecimento dos clientes, muitos dados de controle não são enviados pelas organizações atendidas, ocasionando dificuldades na execução dos serviços e na tempestividade das informações. O escritório ainda recebe a maior parte dos materiais de forma física, o que ocupa um espaço muito grande, além de tomar tempo para que seja organizado e arquivado.

4. ANÁLISE DE DADOS

No quarto capítulo é detalhado a condução do estudo, centrando-o nos dados adquiridos relativos à empresa de contabilidade, objeto da pesquisa. Assim, procederemos à exposição e descrição dos procedimentos adotados pela entidade durante a execução dos serviços que o setor contábil presta (*As-Is*), além de apresentar os resultados da análise em questão e propor melhorias processuais (*To-Be*).

A partir de uma entrevista com o gestor contábil e alguns colaboradores de um escritório de contabilidade situado em Recife-PE, foi possível adquirir um entendimento satisfatório sobre o funcionamento interno dos processos da empresa ligados ao setor contábil, tornando mais fácil identificar os gargalos e gerar soluções ao implementar a abordagem BPM.

Segundo o gestor entrevistado, o setor conta com uma equipe de oito funcionários e um estagiário, onde cada colaborador trabalha com uma carteira de aproximadamente 35 empresas. O destaque do setor contábil surge quando boa parte dessa carteira concorre a processos de licitação pública, necessitando assim de escrituração tempestiva e fidedigna para a elaboração de livros contábeis que serão registrados e que trarão confiabilidade à empresa.

De acordo com o sócio-diretor, a maior parte dos processos que envolvem a comunicação com o cliente é realizada por ele e pelo gestor. Tal determinação visa, na concepção do sócio, gerar mais identificação com o cliente e eliminar possíveis falhas quanto à transmissão de informações inconsistentes.

Conforme o gestor do setor contábil, quando uma empresa entra para a carteira, o sócio-diretor faz um breve resumo sobre a situação do cliente, seu escopo de trabalho e estabelece o grau de complexidade das atividades relacionadas a ele. Essas informações são inicialmente repassadas para o setor fiscal, que tem mais prazos e obrigações a serem cumpridas. Só depois disso a empresa é destinada para o setor contábil para dar início ao processo que resulta na entrega das demonstrações contábeis, produto final do setor.

Foi identificado que existe um padrão de procedimentos adotados desde a cobrança de movimento até a entrega das demonstrações finais aos clientes. Esse padrão foi dividido em cinco partes: Parametrização da empresa no sistema, Cobrança de movimento, Registro contábil, Verificação e análise, Elaboração e entrega das demonstrações. Os participantes envolvidos nessas atividades são: o gestor contábil, auxiliares e estagiários.

A partir deste padrão, organizou-se uma Matriz de Responsabilidades (Quadro 2), para definir os papéis e responsabilidades nos processos e atividades da organização. Tem como vantagens a clareza de papéis e responsabilidades, a melhoria na comunicação, a redução de

conflitos e retrabalho e também traz melhoria na tomada de decisões para os informados (SANTOS, 2018). Segundo o mesmo autor, a Matriz RACI permite ilustrar o objetivo da tarefa e ação necessária de cada participante, facilitando a comunicação entre os processos.

As definições da sigla RACI são:

Responsável (R) - Pessoa responsável pela execução prática da atividade;

Aprovador ou Autoridade (A) - Responsável final, geralmente dá a última palavra de decisão ou resultado;

Consultado (C) - Aquele que fornece informações, feedbacks ou orientações durante a execução da atividade. Não são diretamente responsáveis pela tarefa, mas contribuem de forma pontual e relevante;

Informado (I) - Aquele que será atualizado sobre as decisões e ações realizadas durante o processo (clientes, investidores e instituições financeiras).

Quadro 2 - Matriz de Responsabilidades do setor contábil

PROCESSO	ESTAGIÁRIO	AUXILIAR	GESTOR	CLIENTE
Parametrização do sistema		R		
Cobrança de movimento	R	R		
Registro contábil	R	R	C/A	I
Verificação e análise		R	C/A	I
Elaboração e entrega das demonstrações		R	A	I

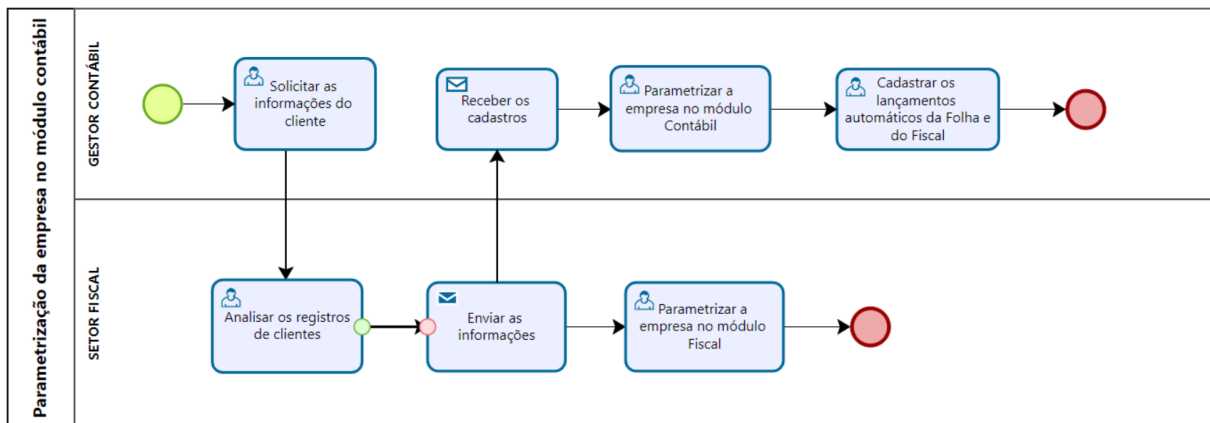
Fonte: Elaboração própria (2023)

Após o processo de definir a matriz de responsabilidade, as atividades padrão foram descritas e ilustradas de acordo com a sucessão das tarefas segundo a situação atual da empresa (AS-IS).

A. Parametrização da empresa no sistema

O gestor solicita ao setor fiscal as informações das empresas da carteira e realiza a parametrização dos módulos que exportam informações para a contabilidade (Fiscal e Folha), conforme Figura 4. No caso do módulo Folha, os parâmetros do departamento pessoal são cadastrados no mês em que houver variáveis consideradas nos cálculos da folha de pagamento.

Figura 4 - Processo de parametrização do sistema



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Solicitar as informações do cliente:** o gestor contábil solicita as informações dos clientes ao setor fiscal, que detêm a base de dados. A solicitação é feita verbalmente, por e-mail ou mensagem;
- **Analisar os registros de clientes:** o setor fiscal verifica as informações dos clientes para disponibilizar aos outros setores;
- **Enviar as informações:** não existe padrão para o envio das informações, pode ser feito por e-mail, mensagem de texto ou escrito à mão;
- **Receber os cadastros:** o gestor recebe as informações e registra no módulo do sistema contábil;
- **Parametrizar a empresa no módulo fiscal:** o setor fiscal é responsável por definir e registrar no sistema os aspectos tributários das empresas como o regime, alíquotas e deduções;
- **Parametrizar a empresa no módulo contábil:** o gestor contábil registra as características contábeis do cliente, como plano de contas, os Livros Contábeis que serão gerados e formatação de relatórios;

- **Cadastrar os lançamentos automáticos da Folha e Fiscal:** o gestor contábil é responsável por criar e organizar os lançamentos automáticos que sintetizam as partidas dobradas das movimentações.

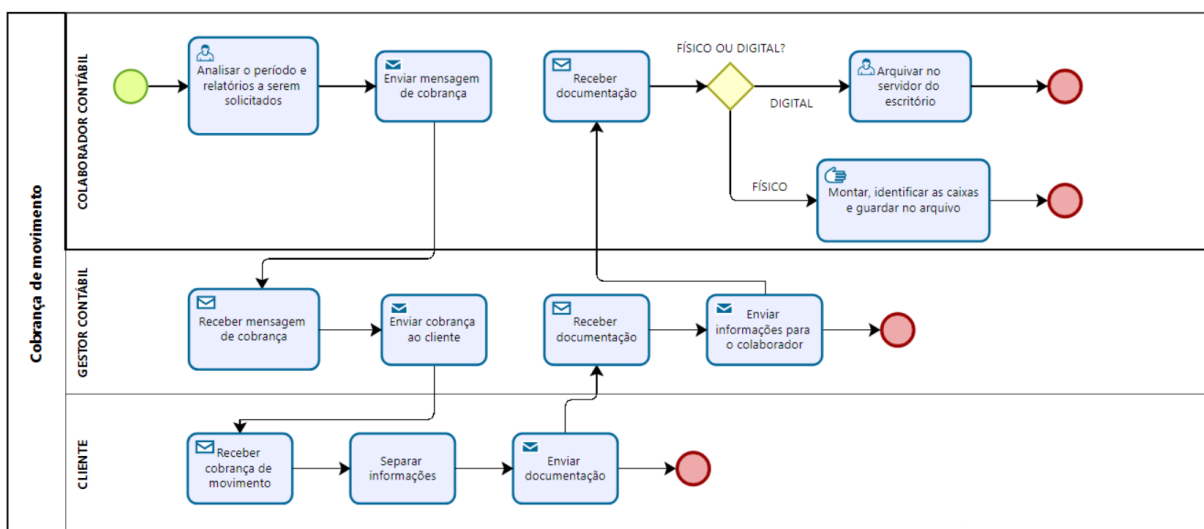
B. Cobrança de movimento

A etapa de cobrança de movimento é a solicitação de documentos mensais (extrato consolidado, contratos de empréstimos, acesso ao sistema financeiro integrado...), que são imprescindíveis para o registro contábil.

Na Figura 5 é possível identificar que o colaborador responsável por sua empresa analisa o período que precisa ser solicitado e as documentações necessárias para registrar aquele período. A informação coletada é repassada para o gestor do setor e o mesmo entra em contato com o cliente ou responsável financeiro para fazer a solicitação. Geralmente a solicitação é feita por e-mail, mas também acontece através do whatsapp pessoal do gestor.

Após a cobrança, alguns clientes fornecem as informações. Por ser um escritório mais tradicional, boa parte dos clientes ainda envia a documentação de forma impressa. Os arquivos digitais são salvos no servidor da empresa e toda a documentação impressa é arquivada em caixas.

Figura 5 - Processo de Cobrança de movimento



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Analisar o período e relatórios a serem solicitados:** os estagiários ou auxiliares são responsáveis por organizar e definir o período que devem ser cobradas as informações mensais;
- **Enviar mensagem e cobrança:** definido o período, a solicitação deve ser realizada

pelo gestor do setor. É enviado por e-mail ou comunicado verbalmente as informações que estão faltando;

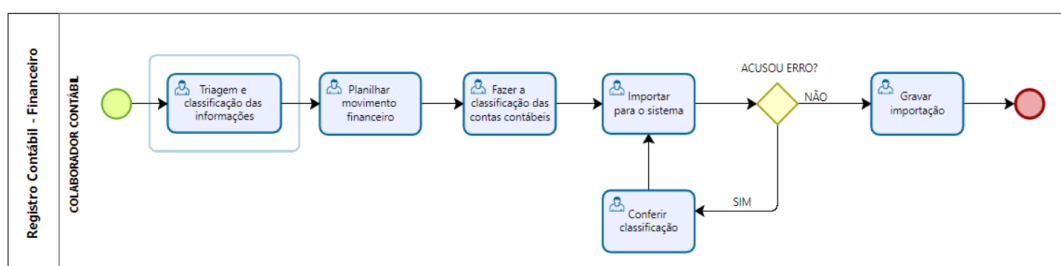
- **Receber mensagem de cobrança:** o gestor recebe o movimento que precisa ser solicitado;
- **Enviar cobrança ao cliente:** o gestor direciona a informação que será solicitada ao cliente correspondente;
- **Receber cobrança de movimento:** o cliente recebe a cobrança;
- **Separar/ Enviar documentação:** o financeiro do cliente separa as documentações solicitadas e envia os documentos;
- **Receber documentação:** o gestor recebe a documentação do cliente; e
- **Enviar informações para o colaborador:** o gestor envia a documentação para o colaborador responsável pela empresa. Quando digital é recebido por e-mail, mas quando física a documentação é entregue no escritório;
- **Receber a documentação:** cada colaborador recebe seus respectivos documentos;
- **Arquivar no servidor ou no arquivo físico:** a movimentação é arquivada em caixas, quando física e anexada no servidor da empresa quando digital.

C. Registro contábil

O registro é a etapa onde toda a informação é classificada, lançada e importada no software contábil. Os colaboradores fazem uma triagem e primeira classificação das informações.

Todo o movimento é importado para o sistema contábil por meio de planilhas, que são conciliadas mensalmente com as informações enviadas pelos clientes (Figura 6).

Figura 6 - Processo de registro das movimentações financeiras



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

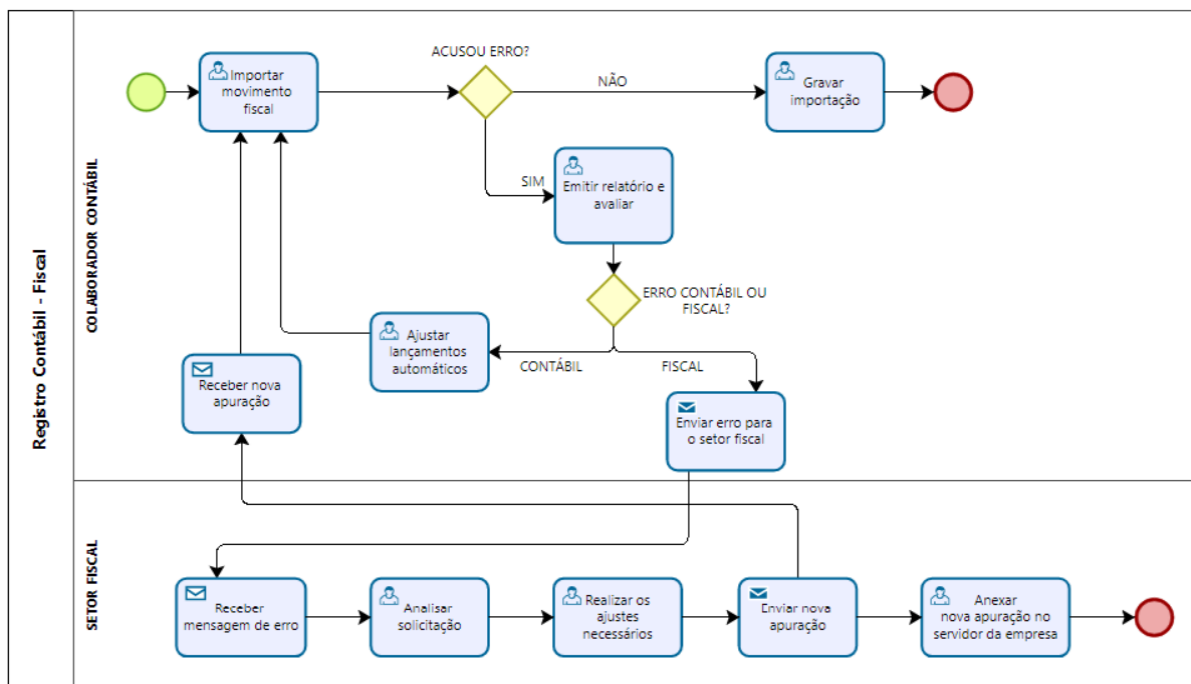
- **Triagem e classificação das informações:** estagiários e auxiliares fazem a separação e organização da documentação para identificar primeiramente quais foram as

movimentações do período;

- **Planilhar movimento financeiro:** as informações são depositadas em planilhas-modelo para importação, contendo a data, descrição, conta de débito e crédito, valor e a código “chamada” da empresa no sistema;
- **Fazer a classificação das contas contábeis:** os colaboradores colocam na planilha os números correspondentes das contas;
- **Importar para o sistema:** ao completar as informações, a planilha é importada para o sistema contábil. Caso tenha algum erro na configuração, a classificação das contas e demais informações são conferidas;
- **Conferir classificação:** ao acusar erro, a planilha é revisada e importada novamente;
- **Gravar importação:** após todas as correções, o movimento é gravado no sistema.

Outra rotina de registro é a importação das informações dos módulos Fiscal e Folha. Em caso de erro, observam os parâmetros para fazer os devidos ajustes e importam novamente (Figuras 7 e 8).

Figura 7 - Processo de registro da importação fiscal

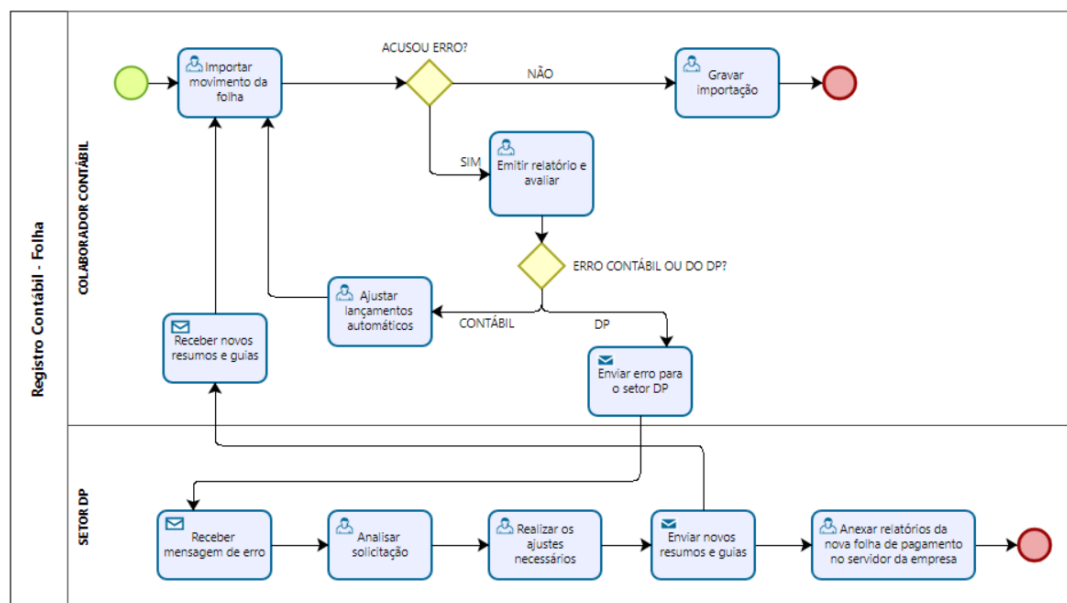


Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Importar movimento Fiscal:** a etapa de importação da movimentação inclui também a verificação dos lançamentos automáticos cadastrados e o total de compra/venda/serviço, quando corretos, a importação não dá erro. Caso contrário, um relatório de falhas será emitido e enviado ao setor responsável;

- **Gravar importação:** ação realizada quando não há erro na importação e as informações estão corretas. O movimento é importado para o módulo contábil;
- **Emitir relatório e avaliar:** o relatório é gerado e impresso. Quando se trata de erro nos lançamentos automáticos, o colaborador responsável do setor contábil ajusta e importa novamente; porém, quando o erro é relacionado aos totalizadores de compra/venda/serviço a falha é tratada com o setor fiscal;
- **Ajustar lançamentos automáticos:** corrigir os lançamentos correspondentes a cada operação (compra, venda ou serviço);
- **Enviar erro para o Fiscal:** o relatório é emitido e impresso, raras vezes é enviado por e-mail, e geralmente é tratado pessoalmente com o colaborador responsável;
- **Receber mensagem de erro:** o setor fiscal recebe a ocorrência de erros e segue com a análise;
- **Analisar solicitação:** os colaboradores do setor fiscal analisam a situação e comparam os resultados mensais da empresa de acordo com as informações integradas pelo sistemas do Fisco (emissão e recebimento de notas fiscais);
- **Realizar os ajustes necessários:** os responsáveis realizam os ajustes necessários para resolver a solicitação e retornam ao setor contábil;
- **Enviar nova apuração:** a nova apuração é enviada por e-mail, mensagem de whatsapp ou impressa e entregue pessoalmente;
- **Anexar nova apuração no servidor:** os colaboradores do fiscal são responsáveis por anexar essa nova apuração também no servidor da empresa.

Figura 8 - Processo de registro da importação da folha de pagamento



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Importar movimento Folha:** a etapa de importação da movimentação inclui também a verificação dos lançamentos automáticos cadastrados e o total de rubricas, variáveis da folha mensal e provisões (Férias e 13º salário); quando corretos, a importação não dá erro. Caso contrário, um relatório de falhas será emitido e enviado ao setor responsável;
- **Gravar importação:** ação realizada quando não há erro na importação e as informações estão corretas. O movimento é importado para o módulo contábil;
- **Emitir relatório e avaliar:** o relatório é gerado e impresso. Quando se trata de erro nos lançamentos automáticos, o colaborador responsável do setor contábil ajusta e importa novamente; porém, quando o erro é relacionado aos totalizadores de provisões da folha a situação é tratada com o DP;
- **Ajustar lançamentos automáticos:** corrigir os lançamentos correspondentes a cada operação (provisões, rubricas e variáveis);
- **Enviar erro para o DP:** o relatório é emitido e impresso, raras vezes é enviado por e-mail, e geralmente é tratado pessoalmente com o colaborador responsável;
- **Receber mensagem de erro:** o DP recebe a ocorrência de erros e segue com a análise;
- **Analisar solicitação:** os colaboradores do DP analisam a situação e comparam os lançamentos mensais enviados pelos clientes com demais cálculos da folha;
- **Realizar os ajustes necessários:** os responsáveis realizam os ajustes necessários para

resolver a solicitação e retornam ao setor contábil;

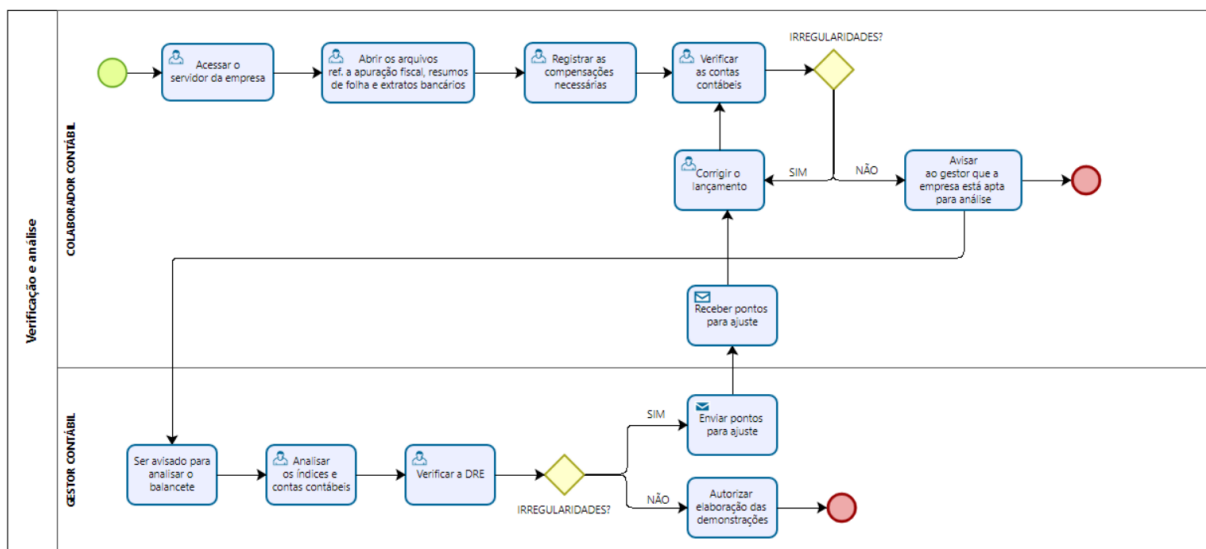
- **Enviar nova apuração:** a nova folha de pagamento é enviada por e-mail, mensagem de whatsapp ou impressa e entregue pessoalmente;
- **Anexar nova apuração no servidor:** os colaboradores do DP são responsáveis por anexar essa nova folha de pagamento também no servidor da empresa.

D. Verificação e análise

Com as informações importadas, os colaboradores iniciam a etapa de primeira análise do balancete e a verificação das contas contábeis, com o objetivo de identificar possíveis irregularidades (Figura 9). Neste processo também são feitos os lançamentos de compensação necessários e as conferências são realizadas com as informações financeiras, resumos de folha, guias de impostos sociais e fiscais e apurações dos impostos federais e estaduais.

No término da conferência, os colaboradores sinalizam verbalmente ao gestor que a empresa está apta para análise. Nos casos de irregularidade, o gestor aponta o que precisa ser corrigido e os colaboradores seguem com os ajustes dos lançamentos.

Figura 9 - Processo de verificação e análise das importações



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Acessar o servidor da empresa:** os colaboradores consultam os resumos gerais para confrontar o saldo e fazer as conciliações;
- **Abrir os arquivos ref. a apuração fiscal, resumos de folha e extratos bancários:** é realizada a última conferência em relação aos saldos fiscais (credores ou devedores) e contábeis (financeiro) de cada empresa;
- **Registrar as compensações necessárias:** nessa etapa, o colaborador registra as

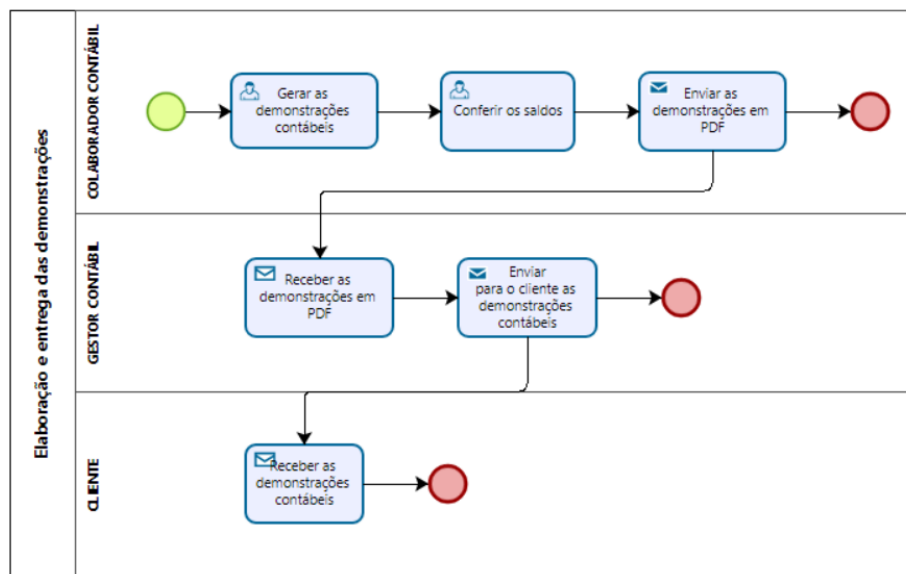
compensações que passaram despercebidas ao longo dos registros realizados;

- **Verificar as contas contábeis:** todas os lançamentos são verificados para confirmar que estão nas contas certas;
- **Corrigir lançamento:** correção na classificação das contas;
- **Avisar ao gestor que a empresa está para análise:** ao concluir a verificação, os colaboradores sinalizam verbalmente que a empresa está apta para análise. Não existe uma comunicação oficial sobre essa solicitação;
- **Ser avisado para analisar o balancete:** o gestor recebe o aviso e registra de forma pessoal a demanda;
- **Analisar os índices e contas contábeis:** nesta etapa o gestor analisa todos os índices e resumos gerais das contas contábeis;
- **Verificar a DRE:** o gestor analisa o resultado através da DRE e informa se está condizente com a realidade ou se precisa ajustar algum ponto;
- **Enviar pontos para ajuste:** este pontos de ajustes são expostos pessoalmente, na maioria das vezes, mas ser escritos no balancete impresso;
- **Receber pontos para ajuste:** o colaborador recebe a informação e ajusta na contabilidade o que foi pontuado pelo gestor;
- **Autorizar a elaboração das demonstrações:** após a realização dos ajustes, o gestor autoriza a elaboração das demonstrações para envio ao cliente.

E. Elaboração e entrega das demonstrações

Após os ajustes e autorização do gestor, os auxiliares iniciam a fase de elaboração das demonstrações contábeis (balancete e DRE) e enviam para o mesmo, que trata diretamente com os clientes sobre o retorno dos relatórios. Este processo pode ser visualizado na Figura 10, abaixo:

Figura 10 - Processo de elaboração e entrega das demonstrações



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Gerar as demonstrações:** o usuário do sistema emite as demonstrações contábeis (Balanço, DRE e balancete);
- **Conferir os saldos:** o colaborador realiza a conferências dos saldos;
- **Enviar as demonstrações em PDF:** o colaborador envia ao gestor, no formato PDF, as demonstrações emitidas;
- **Receber as demonstrações em PDF:** o gestor recebe a informação e identifica a empresa que receberá os relatórios;
- **Enviar para o cliente as demonstrações contábeis:** os relatórios são enviados ao cliente pelo gestor contábil, por e-mail ou whatsapp;
- **Receber as demonstrações contábeis:** o cliente recebe as informações pertinentes ao movimento da sua empresa naquele determinado período.

4.1. Avaliação crítica dos Processos

Entende-se que por ser uma empresa de pequeno porte e de estrutura familiar, a empresa estudada não apresenta uma cadeia de processos estruturada no setor contábil, o que acaba tornando difícil a padronização das atividades que são realizadas pelos colaboradores.

O primeiro aspecto a ser observado diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura eficaz de comunicação interna entre os funcionários e de comunicação externa ao lidar diretamente com o cliente. Devido a sua ausência, alguns colaboradores indicaram que essa falta de autonomia da comunicação atrasa as atividades em relação à entrega em tempo hábil dos documentos solicitados, já que eles não podem tratar diretamente com os responsáveis pela empresa. Tal situação demanda mais custos físicos, por parte do escritório, como mão de obra, alimentação, energia e consumo dos colaboradores em hora extra; e psicológico, por parte dos funcionários que despendem mais energia para realizar uma atividade longa em um período curto de tempo.

Aliada a essa melhoria, sugere-se a criação de um modelo padrão para a solicitação dos documentos necessários ao setor, evidenciando também a importância daquele material para um serviço contábil de qualidade, que se aproxime da realidade financeira da entidade. Essa medida pode estreitar a relação do cliente com o colaborador responsável pela sua empresa e mitigar as falhas apresentadas pelo sócio-diretor em relação ao eixo colaborador - cliente.

Outro ponto é em relação ao acompanhamento geral do status da empresa, onde a consulta do andamento das atividades realizadas ou não seria acessível de forma geral aos colaboradores. Segundo a colaboradora entrevistada, essa ausência de acompanhamento deixa brechas para o esquecimento e muitas vezes isso passa despercebido, sendo necessário identificar todos os meses até que ponto a empresa foi atualizada e por quem está sendo feita.

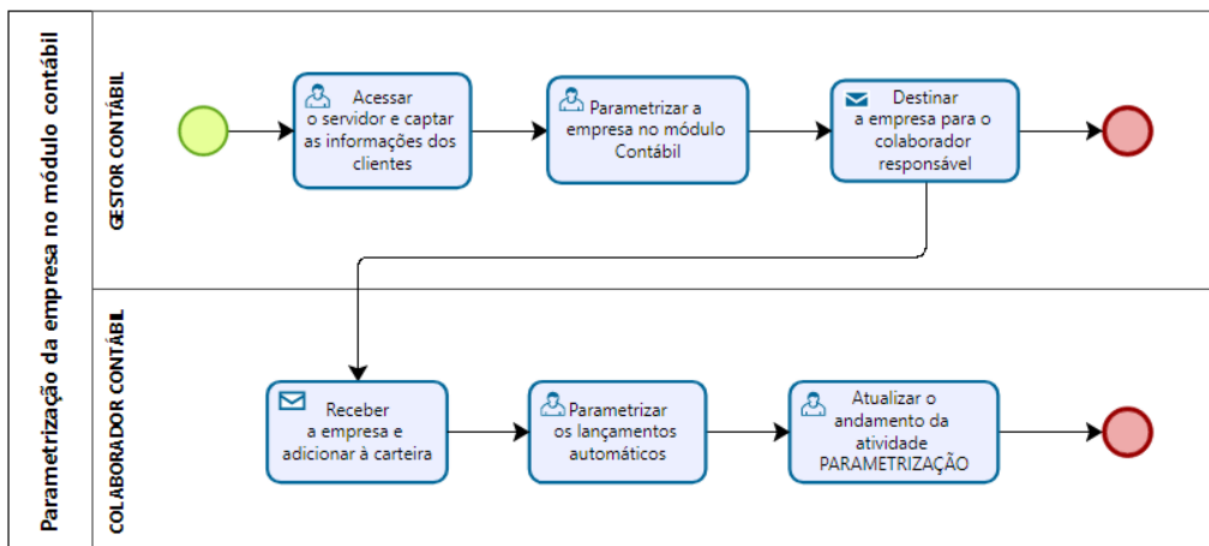
4.2. Aplicação do BPM e Modelagem *TO-BE*

Assim, de acordo com as etapas previamente delineadas, elaborou-se um abrangente mapeamento dos processos que, como já discutido, servirá como um recurso valioso para a gestão e administração da organização. Além disso, essa abordagem irá aprimorar significativamente a eficiência e organização do trabalho prestado, resultando em uma maior criação de valor para os serviços oferecidos aos clientes. A seguir, apresenta-se o mapeamento geral dos processos do setor contábil, desenvolvido a partir deste estudo:

A. *To-Be* Parametrização do sistema

A melhoria a ser implantada no processo “A” é em relação ao acesso às informações cadastrais da empresa, que devem ser arquivadas pela administração no servidor do escritório para fácil acesso dos colaboradores. Percebeu-se que aguardar que o setor fiscal libere essa informação demanda muito tempo, que poderia ser investido na atualização de outros clientes. Outro ponto também é delegar a atividade do cadastro de lançamentos automáticos, que segundo o gestor pode ser realizado pelos colaboradores operacionais. A Figura 11 representa a melhoria do processo.

Figura 11 - Fase TO BE do processo de Parametrização



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

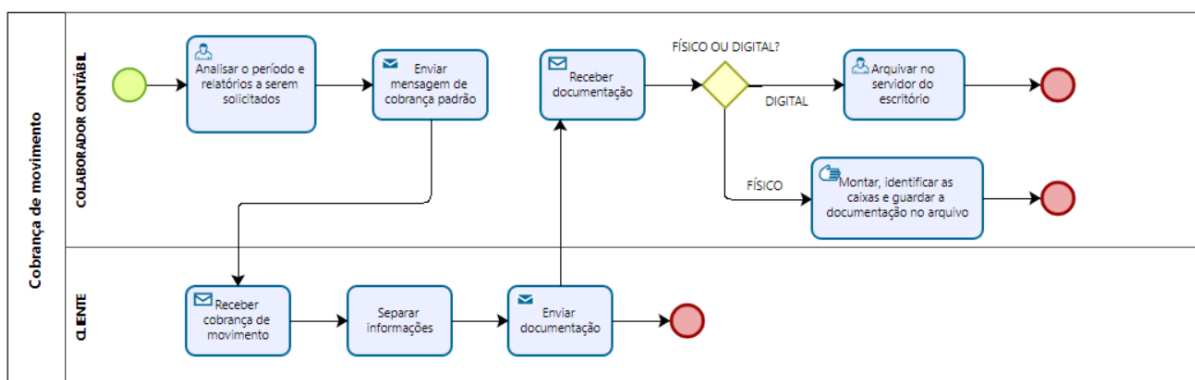
- **Acessar o servidor e captar as informações dos clientes:** o gestor contábil recolhe as informações dos clientes no servidor. A solicitação é feita verbalmente, por e-mail ou mensagem;

- **Parametrizar a empresa no módulo contábil:** o gestor contábil registra as características contábeis do cliente, como plano de contas, os Livros Contábeis que serão gerados e formatação de relatórios;
- **Destinar a empresa para o colaborador responsável:** o gestor contábil envia a empresa parametrizada para o fiscal concluir os cadastros necessários;
- **Receber a empresa e adicionar à carteira:** o colaborador fica responsável por adicionar a empresa na carteira do fiscal;
- **Parametrizar os lançamentos automáticos:** o colaborador registra os códigos dos lançamentos referente às operações da empresa (compra, venda, devolução, prestação de serviço...) e
- **Atualizar o andamento da atividade PARAMETRIZAÇÃO:** após o cadastro dos códigos, o colaborador atualiza e confirma o andamento da atividade na planilha.

B. To-Be Cobrança de movimento

O processo “B” pode ser aprimorado primeiramente com a formação e capacitação dos colaboradores operacionais em relação à uma boa comunicação. Garantir que estejam aptos para atenderem os clientes demandará menos atividades ao gestor, que pode aproveitar melhor seu tempo para concluir as análises mensais do setor. Ao permitir a comunicação entre o eixo colaborador-cliente, pode ser percebido na Figura 12, um diagrama mais limpo e objetivo em relação a essa cobrança. Outra estratégia é criar um padrão de solicitação, que abrange as informações necessárias para que os registros sejam feitos de forma integral.

Figura 12 - Fase TO BE do processo de Cobrança de movimento



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Analisar o período e relatórios a serem solicitados:** os estagiários ou auxiliares são responsáveis por organizar e definir o período que devem ser cobradas as informações

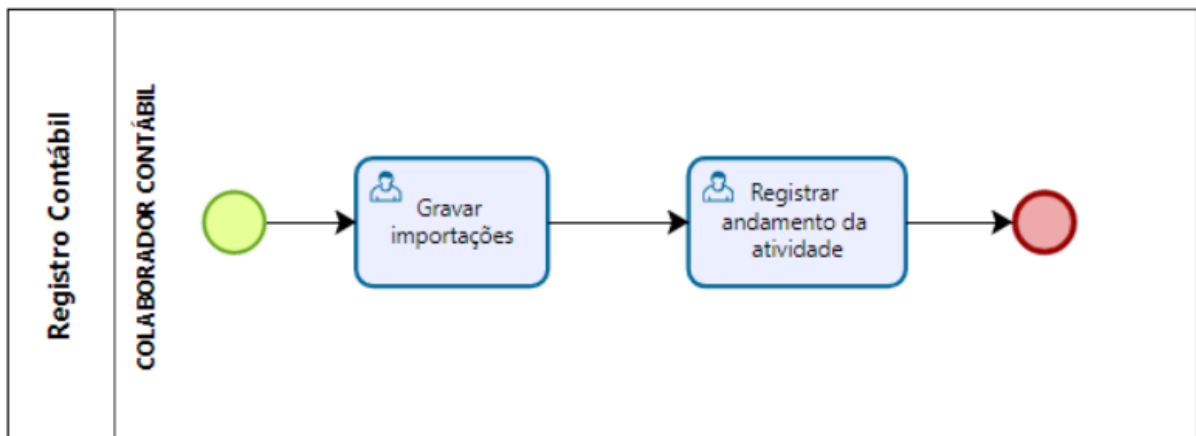
mensais;

- **Enviar mensagem e cobrança:** definido o período, o responsável envia ao cliente (por e-mail ou whatsapp) a solicitação dos documentos necessários;
- **Receber cobrança de movimento:** o cliente recebe a cobrança;
- **Separar/ Enviar documentação:** o financeiro do cliente separa as documentações solicitadas e envia os documentos;
- **Receber documentação:** o responsável operacional pelo cliente recebe a documentação do cliente e
- **Arquivar no servidor ou no arquivo físico:** a movimentação é arquivada em caixas, quando física e anexada no servidor da empresa quando digital.

C. To-Be Registro Contábil

Os três subprocessos vinculados ao registro contábil são as atividades que contém menor índice de erros por se tratar de uma operação automatizada. A melhoria sugerida foi a criação de uma planilha onde o andamento das atividades possa ser registrado e atualizado pelos colaboradores.

Figura 13 - Fase TO BE do processo de Registro contábil



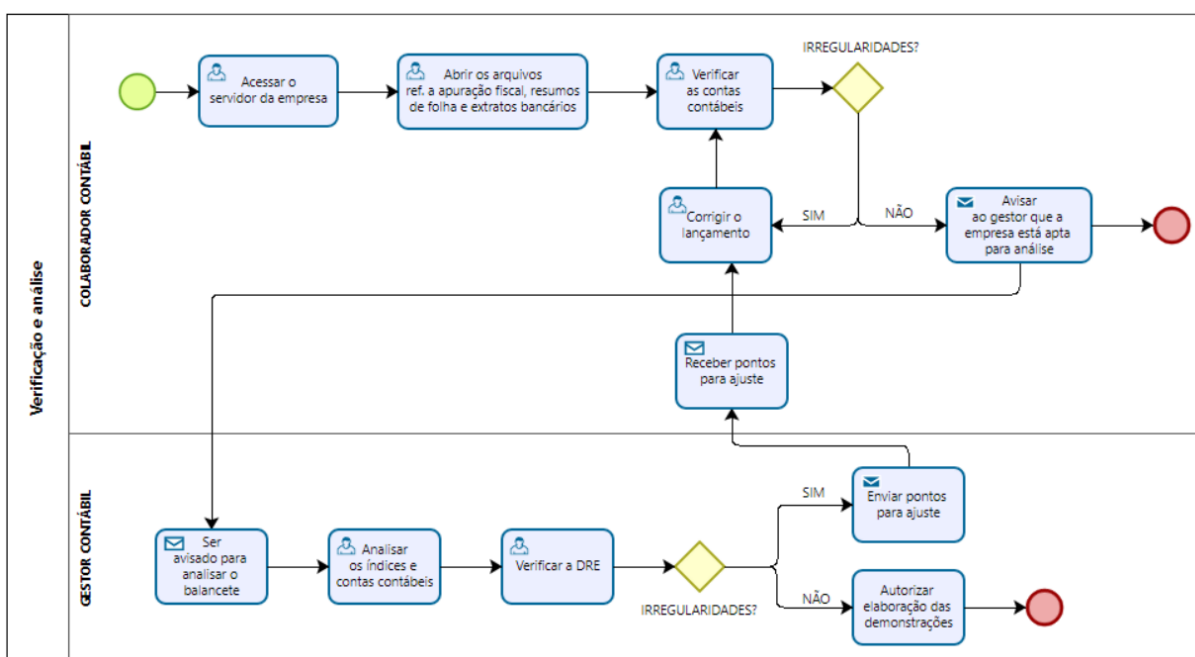
Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Gravar importações:** após preparar os registros e importar o movimento para o sistema contábil, o responsável grava as importações e
- **Registrar o andamento da atividade:** registrar o andamento da empresa, informando até que mês ela está atualizada e se falta algum documento.

D. To-Be Verificação e análise

Os pontos de melhoria analisados na etapa “D” são em relação a automatização de tarefas repetitivas, como lançamentos de compensação (integrar aos lançamentos automáticos na importação do fiscal) e conferência, a criação de um procedimento padrão para análise, a implementação de uma comunicação eficiente que não deixe brechas para falhas e a criação de painéis e relatórios que permitam o gestor acompanhar o progresso da análise.

Figura 14 - Fase TO BE do processo de Verificação e análise



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

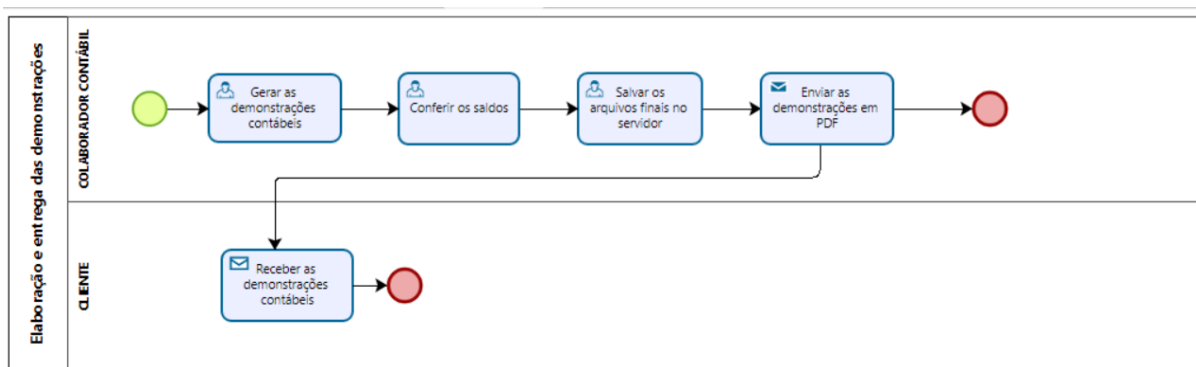
- **Acessar o servidor da empresa:** os colaboradores consultam os resumos gerais para confrontar o saldo e fazer as conciliações;
- **Abrir os arquivos ref. a apuração fiscal, resumos de folha e extratos bancários:** é realizada a última conferência em relação aos saldos fiscais (credores ou devedores) e contábeis (financeiro) de cada empresa;
- **Verificar as contas contábeis:** todos os lançamentos são verificados para confirmar que estão nas contas certas;
- **Corrigir lançamento:** correção na classificação das contas;
- **Avisar ao gestor que a empresa está para análise:** ao concluir a verificação, os colaboradores formalizam por e-mail que a empresa está apta para análise e se existe alguma particularidade a ser observada;
- **Ser avisado para analisar o balancete:** o gestor recebe o e-mail e agenda a análise;
- **Analisar os índices e contas contábeis:** nesta etapa o gestor analisa todos os índices e resumos gerais das contas contábeis;
- **Verificar a DRE:** o gestor analisa o resultado através da DRE e informa se está condizente com a realidade ou se precisa ajustar algum ponto;

- **Enviar pontos para ajuste:** o gestor enviar por e-mail os pontos que foram observados;
- **Receber pontos para ajuste:** o colaborador recebe a informação e ajusta na contabilidade o que foi pontuado pelo gestor;
- **Autorizar a elaboração das demonstrações:** após a realização dos ajustes, o gestor autoriza a elaboração das demonstrações para envio ao cliente.

E. *To-Be* Elaboração e entrega das demonstrações

Em observação, percebeu-se que o processo “E” pode ser aprimorado é salvar os relatórios entregues e também em relação a autonomia dos colaboradores no que tange a comunicação com os clientes.

Figura 15 - Fase TO BE do processo de elaboração e entrega das demonstrações



Fonte: Elaboração própria, com base dos dados da pesquisa (2023)

- **Gerar as demonstrações:** o usuário do sistema emite as demonstrações contábeis (Balanço, DRE e balancete);
- **Conferir os saldos:** o colaborador realiza a conferências dos saldos;
- **Enviar as demonstrações em PDF:** o colaborador envia por e-mail ao cliente, no formato PDF, as demonstrações emitidas;
- **Receber as demonstrações contábeis:** o cliente recebe as informações pertinentes ao movimento da sua empresa naquele determinado período.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo levantar e descrever os fluxos de informação em relação aos principais processos existentes em um escritório de contabilidade na cidade do Recife-PE, à luz dos conceitos de BPM. O desenvolvimento do trabalho permitiu a observação de como cada processo se comporta na rotina da organização e como essas interações interferem no resultado do serviço prestado pela empresa. Foi a partir do estudo sobre os conceitos de estado atual (As/Is) e da compreensão de melhoria na estrutura dos processos (To/Be) que as propostas puderam ser elaboradas.

Mesmo sendo estudada há mais de 50 anos, a temática sobre o gerenciamento de processos mostra-se sempre atual ao escançar e relacionar que muito precisa ser feito em relação à automação e melhoria nas estruturas de processos instaladas dentro das organizações contábeis para que elas continuem a fazer parte da grande concorrência no mercado competitivo. A partir do estudo bibliográfico, entendeu-se como o contexto da metodologia BPM encontra sua finalidade ao atingir os objetivos de apoiar/gerenciar outros processos e com isso gerar valor para os clientes/usuários da informação.

O período de compreensão da situação da empresa serviu como alicerce para coletar informações específicas e claras sobre o funcionamento do setor contábil e dos processos envolvidos na análise do trabalho. É fundamental destacar que a participação dos colaboradores observados foi de alta importância para uma compreensão efetiva dos fatos, pois com essas informações tornou-se possível acompanhar e desenhar, a partir do software Bizagi Modeler, os mapas de processos identificados no estudo. A partir dos desenhos foi factível identificar que o setor perde muito tempo em relação à falta de comunicação e autonomia dos responsáveis para com os clientes, o que atrasa a entrega da informação contábil.

Após a coleta e tratamento de dados, foi elaborado o mapeamento *To-Be*, onde foram sugeridas algumas modificações em relação à estruturação dos processos a partir de melhorias na a comunicação interna e externa, automação de alguns processos ainda manuais e na utilização de padrões na execução de atividades operacionais. Essa projeção trouxe clareza ao ilustrar nos diagramas, de forma limpa e objetiva, a nova versão dos processos e a agilidade que haveria na entrega das demonstrações, produto final do setor.

A partir da observação, estudo e mapeamento executados, observou-se que a estrutura de processos atualmente utilizada na organização traz poucos resultados eficientes em relação às entregas tempestivas das informações e que pouco se fala dessa realidade de gerenciamento dentro dos escritórios de contabilidade. Esse achado sugere que os profissionais/empresários

contábeis ainda não identificam o poder que uma estrutura robusta e funcional de processos têm dentro de uma organização, ou não conhecem suas vantagens.

É importante ressaltar que os resultados encontrados neste estudo são referentes a pesquisa realizada utilizando como base apenas um escritório contábil da cidade. Sendo assim, podem haver outros escritórios contábeis em Recife, que não foram citados no estudo, que utilizem algum princípio da metodologia BPM em seus processos, sendo esse um limitador da pesquisa.

A quase inexistência de estudos anteriores sobre a aplicação da metodologia BPM relacionados ao setor contábil nas empresas de contabilidade, prejudicou parcialmente o entendimento dessa interpretação do gerenciamento de processos, sendo também um fator limitante.

Sugere-se para futuros estudos sobre a aplicação de metodologias de gerenciamento que a pesquisa seja realizada com abordagem direta ao setor contábil da empresa e com a utilização de questionários específicos sobre as atividades realizadas. É preciso também esclarecer que o atual trabalho não visa esgotar a abordagem sobre o tema, mas contribuir com seu desenvolvimento e aplicabilidade em prol dos ganhos para as organizações contábeis e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ALMEIDA, V. **Panorama geral da Gestão de Processos nas Empresas Brasileiras**. EUAX, 2018. Disponível em:
<https://drive.google.com/file/d/1koOAqo5Na-6mFdsIHbNP8WnX4Z1TvVxu/view>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

BALDAM, Roquemar e VALLE, Rogério e ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. 2014 . Rio de Janeiro: Elsevier. Acesso em: 17 jan. 2023.

BARBOSA, Heberson. **O que é Contabilidade Online e como ela está transformando o mercado contábil?** 18 mar, 2019. Última atualização em 20 jun. 2022. Disponível em:
<https://conube.com.br/blog/o-que-e-contabilidade-online//>. Acesso em: 11 nov. 2023.

BEZERRA, RUTE . **Mapeamento de processos do departamento pessoal: Um estudo de caso em uma empresa de transportes**. RN. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Rural do Semi Árido, Mossoró, 2019.

BIZAGI MODELER. Site do Bizagi, 2023. **Bizagi Modeler - traga o poder da modelagem de processos para os seus processos empresariais**. Disponível em:
<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em: 25 jul. 2023.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Painéis do Mapa de Empresas no Brasil**. [Brasília]: RFB, [2023]. Disponível em:
<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em 12 de julho de 2023.

CAPOTE. G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. Rio de Janeiro: CIP, 2013.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DAVENPORT, T. (1994). **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus.

FEITOSA, Agricioneide. **Cruzando fronteiras : tendências de contabilidade directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva.**, 2001, ISBN 84-7719-952-3, pág. 316. Disponível em: <https://intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo024.pdf>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

GONÇALVES, J. E. L. (2000). **Processo, que processo ?** *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 8-19.

KIPPER, L. M. *et al.* **Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos.** *Tecno-Lógica*, v. 15, n. 2, p. 89–99, 2011.

KHAN, Rashid N. **Business Process Management: a practical guide.** Tampa: Meghan-Kiffer Press. 2004

KUHN, O.; ABECKER, A. **Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges.** *Journal of Universal Computer Science*, v. 3, n.8., 1997.

LANERI, Felipe. **Processos contábeis: os 17 principais para sua empresa.** Dattos, 2022. Disponível em: <https://www.dattos.com.br/blog/processos-contabeis/>. Acesso em: 11 out. 2023.

MARCOLIN, C.; DE DEUS, G. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS E CONTABILIDADE DE CUSTOS: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA.** *ConTexto - Contabilidade em Texto*, Porto Alegre, v. 18, n. 39, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/93757>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, M. C. S. (org.). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.* Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

MEDEIROS, Igor Santos. **Gestão de processos e sua influência no desempenho dos colaboradores de um escritório contábil do DF.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2022.

MELÃO, N., & Pidd, M. (2000). **A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling.** *Information Systems Journal*, 10(2), 105-129.

MORAES, Pedro Henrique Macena Monteiro. **Aplicação de ferramentas low-code para melhoria e automação de processos em uma empresa de contabilidade.** 71 f. Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Russas, 2022.

OLIVEIRA, Diego Bianchi de; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. **A Importância da Tecnologia da Informação na Contabilidade Gerencial**. Revista de Administração, v. 14, n. 25, p. 3-22, 2017. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1596/2249>. Acesso em: 05 jan. 2024.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SANTOS, J.M.D. **Understanding Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix)**. Disponível em: <https://project-management.com/understandingresponsibility-assignment-matrix-raci-matrix/> >. Acesso em 28 out.2023

SGANZELA, Ricardo. **Implantação de Gestão de Processos na empresa de serviços contábeis**. SP. 2013. Pós-Graduação em Controladoria – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2013.

SMITH, H.; FINGAR, P. **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: THE THIRD WAVE**. 1ª Edição. Editora Meghan Kiffer, 2003.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
Nome:
Cargo:
Data e local da entrevista:
QUESTÕES DA ENTREVISTA
Quais são as principais atividades que o setor realiza?
Qual o tempo médio de duração das atividades?
Quem realiza essas atividades?
Todos os funcionários do setor sabem realizar as tarefas ou é concentrada em apenas um colaborador?
Como é mensurado o prazo para a devolutiva da solicitação ao cliente?
Onde o processo de Escrituração se inicia? Onde termina?
Onde o status de andamento das atividades das empresas é registrado?
Quem controla o registro da atualização?
Outros setores estão envolvidos na realização das atividades? Como é a relação entre os setores?
Sobre a comunicação interna, como você avalia a efetividade da comunicação? E com os clientes?